

***Alcune novità introdotte dalla ISO 9001:2008
nell'esperienza di ACTV spa***

Padova, 11 febbraio 2009

Le novità introdotte dalla ISO 9001:2008

La nuova ISO 9001:2008 non introduce nuove esigenze, ma soltanto chiarimenti sui requisiti esistenti.

Nell'ambito di questi, gli aspetti che riteniamo più critici per un'azienda di servizi quale Actv, sono i seguenti:

- maggior **focalizzazione sui processi**, anche su quelli che **indirettamente** possono influire sulla riuscita del servizio
- maggior **attenzione alle competenze** delle persone che intervengono nei processi

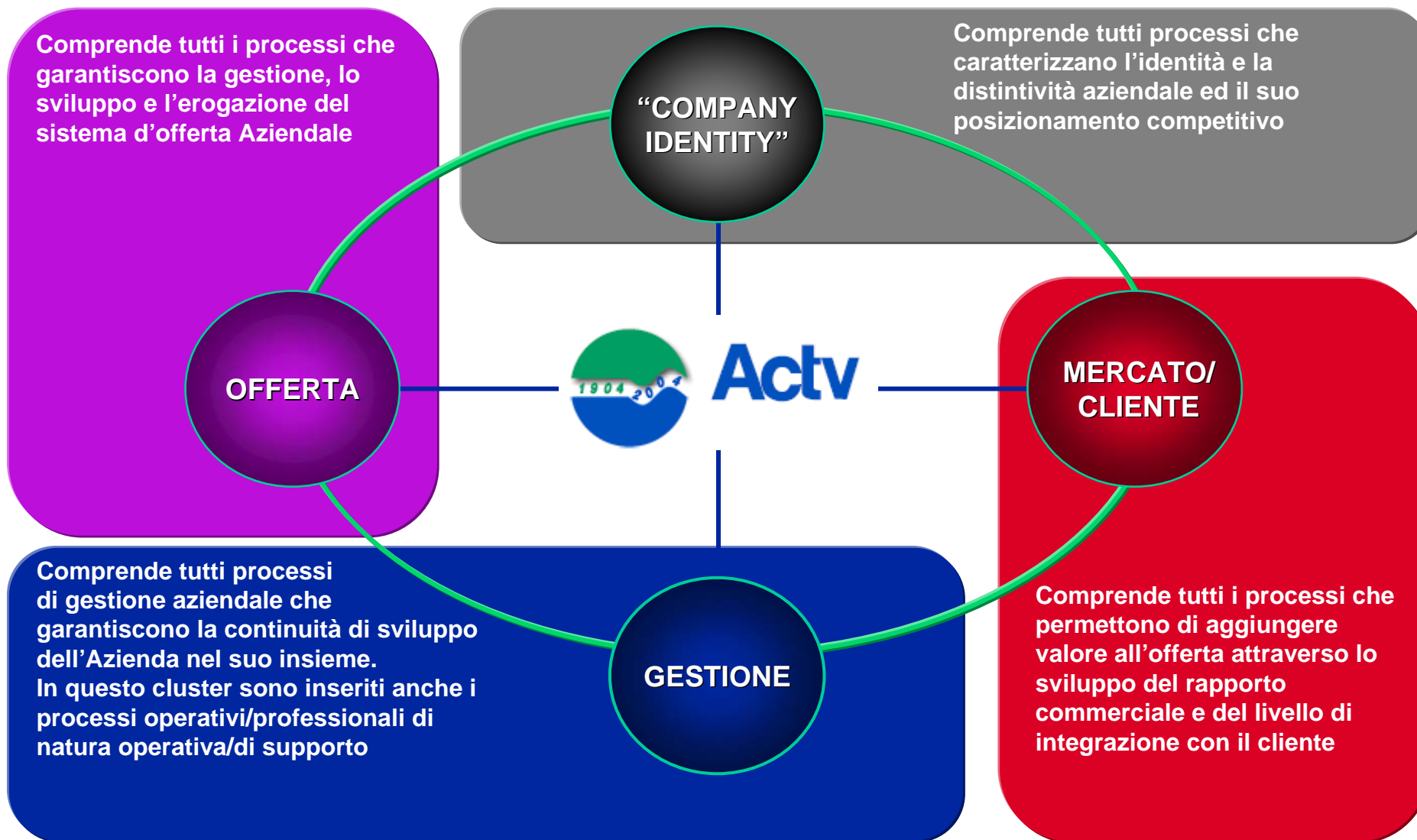
Approccio per processi: l'esperienza in Actv

La norma specifica che la conformità può essere influenzata da **qualunque** attività legata al SGQ. Inoltre si ribadisce che **non necessariamente tutti i processi devono essere misurati** in quanto non sempre è possibile, o utile, identificare e gestire indicatori significativi per misurare le prestazioni di un processo. E' necessario quindi individuare i **processi critici** da tenere sotto controllo.

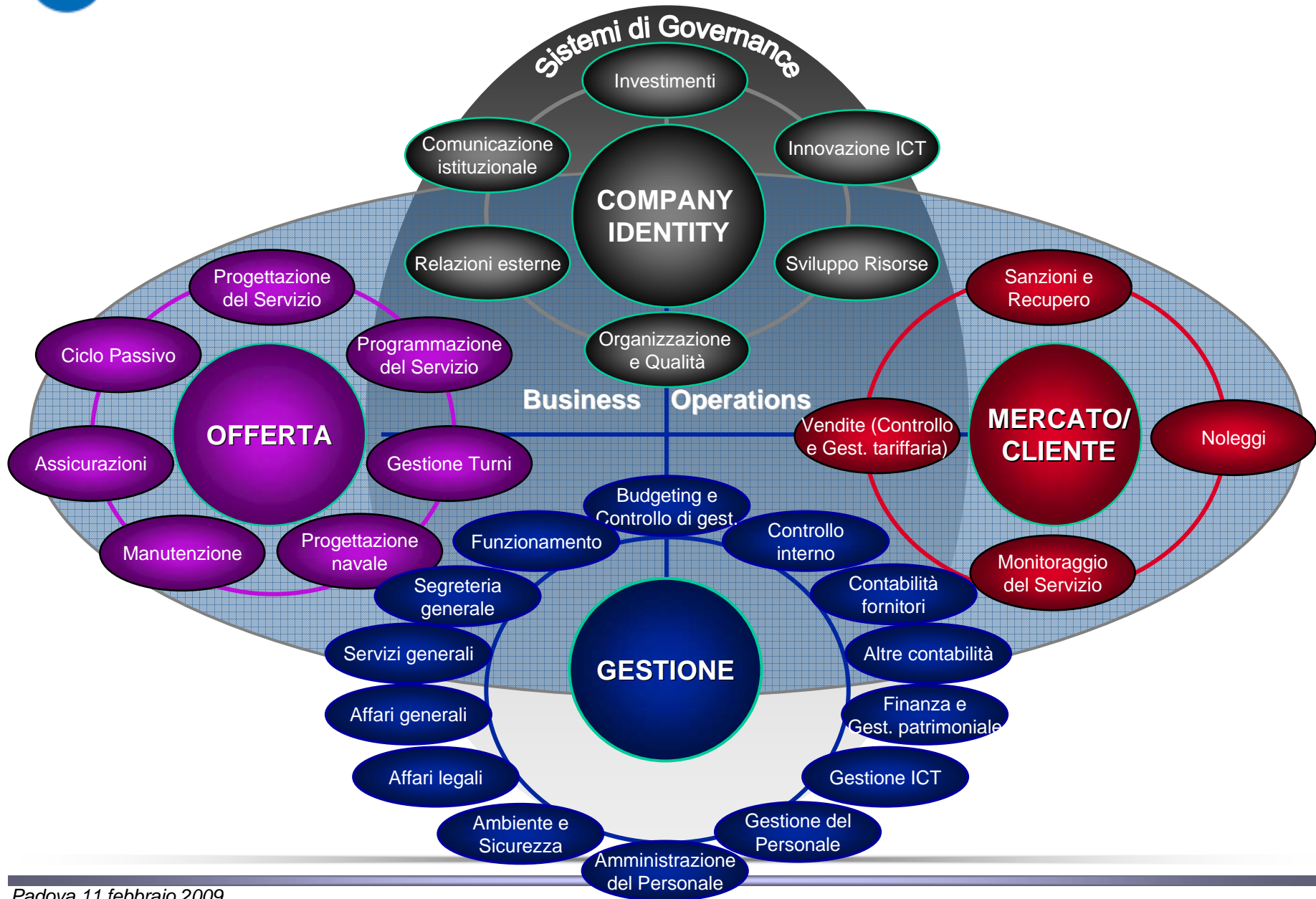
Actv ha intrapreso un percorso di analisi dei processi di staff le cui tappe sono:

- Mappatura dei processi non direttamente collegati all'erogazione del servizio
- Selezione dei processi critici: Matrice di prioritizzazione
- Definizione indicatori e monitoraggio
- Definizione delle aree e delle azioni di miglioramento

La mappa dei processi

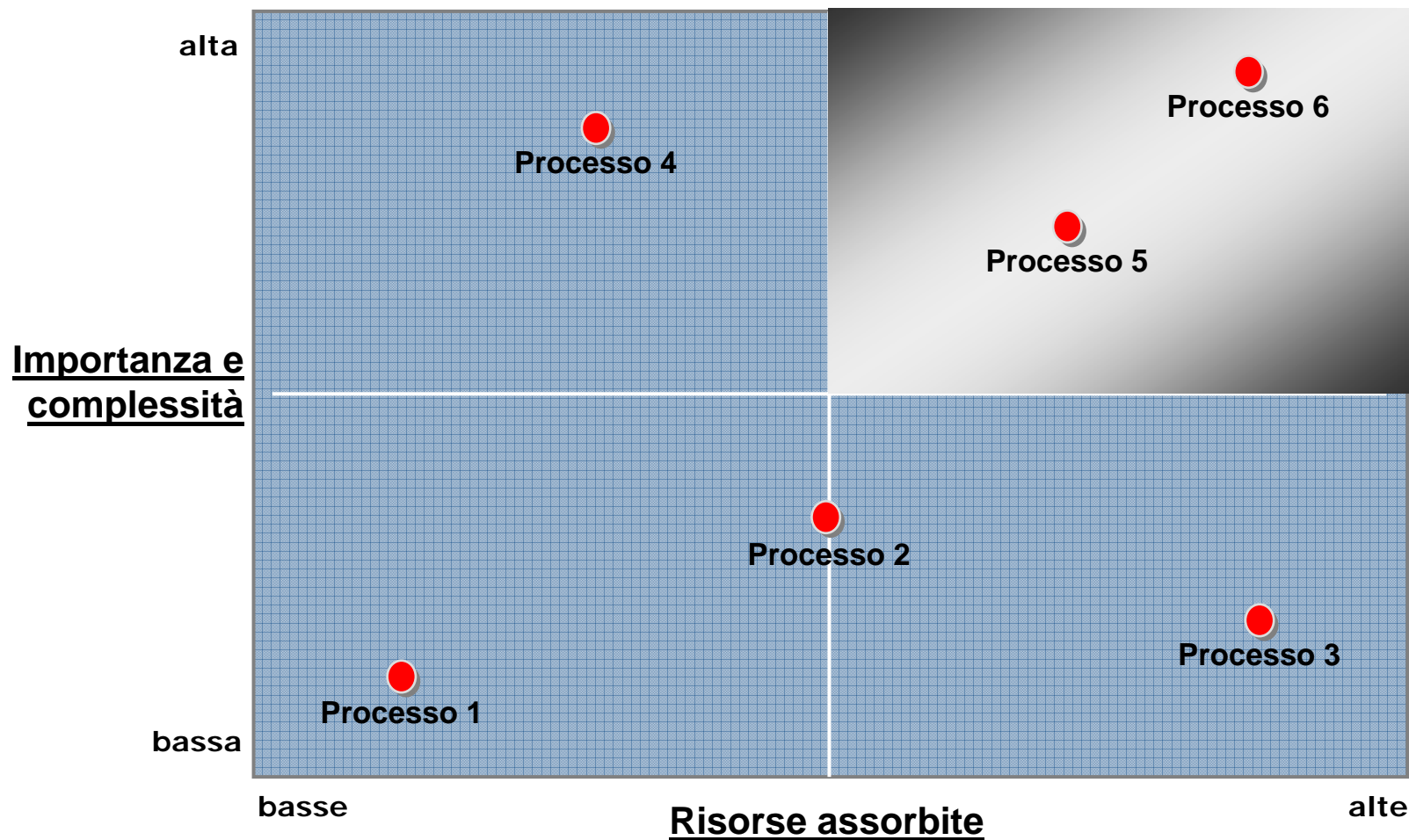


I processi in ACTV



Matrice di prioritizzazione

Nel corso dell'analisi dei processi è stata elaborata una Matrice di prioritizzazione, articolata secondo questo schema.

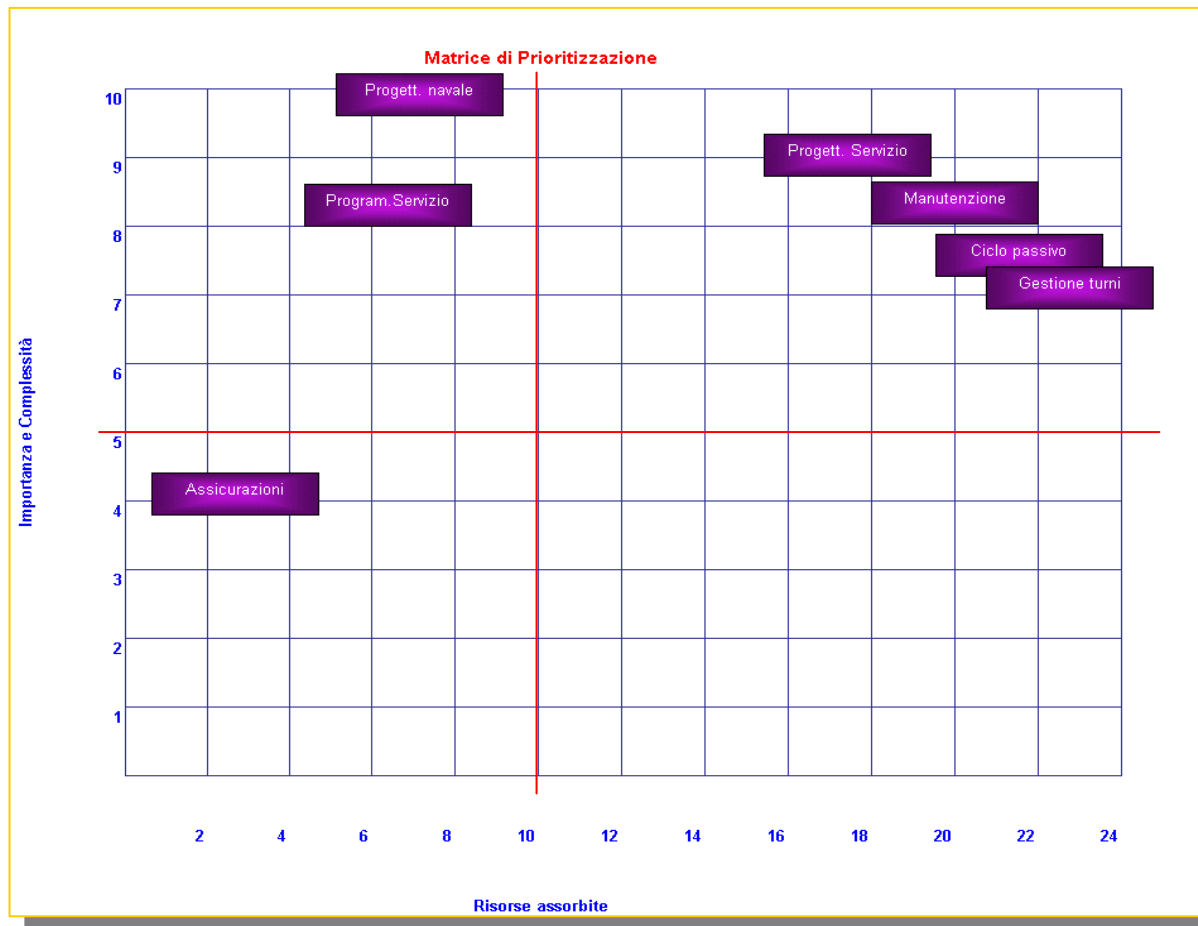


La mappatura dei processi all'interno della Matrice di Prioritizzazione è stata effettuata, a valle di apposite interviste con i Direttori funzionali e con la Direzione Generale, secondo questi criteri:

- ✓ Per la dimensione “**Importanza e complessità**” si utilizzeranno:
 - informazioni raccolte relativamente ai processi (di staff) più importanti per il conseguimento degli obiettivi strategici aziendali;
 - valutazioni sviluppate con criteri oggettivi dai Direttori funzionali e dalla Direzione Generale sull'importanza/ complessità dei processi;

- ✓ Per la dimensione “**Risorse assorbite**” è stata effettuata una stima delle risorse equivalenti (FTE) assorbite dai diversi processi trasformando quindi il dato quantitativo in costo, secondo il criterio del costo standard della risorsa e degli altri costi correlati

Es. Matrice di Prioritizzazione sul cluster “Gestione”



I Processi nel Quadrante in alto a destra costituiscono la base dei processi su cui intervenire prioritariamente

Processi ad alta priorità

I Processi nei Quadranti in alto a sinistra o in basso a destra costituiscono processi su cui intervenire successivamente

Processi ad alto costo e/o impatto

Cluster: Offerta

Processo: Ciclo passivo

Obiettivo del Processo

Assicurare l'acquisizione di beni, servizi e lavori nel rispetto della normativa vigente e dei requisiti richiesti, garantendo il presidio dei costi, dei tempi di servizio, della qualità delle forniture in esercizio ed il corretto equilibrio tra il "life time value" dei fornitori (per Actv) ed il "life time value" (di Actv) per i fornitori

Fattori Critici di Successo

- Logiche e strumenti gestionali integrati (Piani di approvvigionamento, Albo fornitori, Vendor Rating)
- Snellezza e semplicità del processo (minima burocratizzazione)
- Livello di informatizzazione del Processo
- Orientamento all'integrazione interna e con i fornitori (logica interfunzionale)
- Contrapposizione di interessi tra gli attori (come meccanismo di controllo interno)
- Qualità del Portafoglio fornitori (numerosità di fornitori per FdA, qualità dei fornitori, tasso di rotazione)



L'analisi di processo: gli indicatori

Per ciascun processo critico sono stati definiti degli indicatori di performance (KPI) e dei relativi obiettivi (KPO).

La metodologia applicata ha permesso di:

- Distinguere indicatori quantitativi (ad esempio: numero di cedolini pro-capite) ed indicatori economici (costo di un cedolino)
- Definire entrambi i tipi di indicatori:
 - quello quantitativo, che risponde alla domanda “quante risorse dedicare all’attività”, permette principalmente di definire e misurare obiettivi di miglioramento specifici e risultati attesi mediante “azioni di miglioramento” sui processi (ad esempio, miglioramenti che permettono di aumentare il numero di cedolini pro-capite);
 - quello economico, che risponde alla domanda “qual’è il costo dell’attività”, guarda soprattutto “verso l’esterno” favorendo il confronto, ad esempio, con il costo per servizi analoghi gestiti da Service Provider esterni o da altre aziende (ad esempio, permette di capire quali sono le attività “passibili” di outsourcing).

Sottoprocesso	"RISORSE EQUIVALENTI" ("FULL TIME EQUIVALENT") IMPEGNATE PER SINGOLO UFFICIO										Descrizione Indicatore di prestazione (KPI) di riferimento	KPI
	DIAMM	DIGES	DIAFF	DIAUT	DINAV	NAMAN	DISIT	DIPER	RELES	TOTALE		
Gestione del Sistema Acquisti	0,06		0,04	0,27			0,19			0,56		
Qualificazione fornitori	0,85			0,24		0,32	0,02			1,43		
Acquisti ad evidenza pubblica	2,11		0,20	0,05		0,20	0,48			3,04	Numero Gare europee annue	20
Acquisti sotto soglia	1,41	0,06	1,22	1,55	0,14	3,88	1,89	0,08	0,50	10,73	Numero ordini non da Gara europea	9.150
Gestione operativa				0,95		0,68	0,39			2,02		
Attività varie	0,24		0,17	0,24	0,05	0,03	0,03	0,04		0,80		
Totali	4,67	0,06	1,64	3,30	0,19	5,11	3,00	0,12	0,50	18,58		
Insaturazioni sul Processo	0,15									0,15		
Totali complessivi	4,82	0,06	1,64	3,30	0,19	5,11	3,00	0,12	0,50	18,73		



L'analisi dei processi: azioni di miglioramento

I benefici complessivi individuati nell'Analisi vengono suddivisi in 3 diverse Classificazioni di interventi. La prima Classificazione viene ulteriormente suddivisa in 3 Tipologie.

Quindi vengono presentate, per ciascuna Classificazione-Tipologia, le singole Proposte di intervento, indicando il beneficio conseguibile.

Al termine le Proposte vengono raccolte in un Piano complessivo di miglioramento del Processo.

Lo schema di riferimento è questo:



Es. di proposte di miglioramento

N°	Descrizione	Num. attività di riferimento	Direzione di riferimento	Tipo di benefici	Sintesi FTE liberabili per Totale Proposta	Dettaglio FTE liberabili per attività	di cui DIAMM-CONTR	di cui DIGES	di cui DIAFF	di cui DIAUT-AUMAN	di cui DINAU	di cui NAMAN	di cui DISIT	di cui DIPER	di cui RELES	Obiettivo % di recupero efficienza totale	Investimenti richiesti	Tempi di realizzazione	Azioni necessarie per la realizzazione	Note
CPASS 11	Introduzione di strumenti di integrazione tecnologica con i fornitori (EDI)	49	DIAMM-CONTR DIAUT-AUMAN DISIT	Efficienza ed Efficacia	0,34	0,04	0,02			0,01			0,01			10%	Investimenti IT medio-bassi, con benefici su tutto il ciclo passivo	Medi	Promuovere lo sviluppo dell'EDI con i fornitori "di classe A" (per numero di transazioni), - Gestione logistica in ambito NAMAN, su cui determina un recupero di 0,04 FTE in NAMAN PROMA-NAMAG (in NAMAN ulteriori recuperi sono possibili sulle attività operaie). Sono possibili ulteriori recuperi nella Gestione logistica DIAUT, non considerati in quanto fuori dal perimetro di analisi.	Questa proposta è relativa anche a: - Processo Contabilità fornitori, su cui determina un recupero di efficienza di 2,51 FTE in DIAMM FORNI e CONGE - Gestione logistica in ambito NAMAN, su cui determina un recupero di 0,04 FTE in NAMAN PROMA-NAMAG (in NAMAN ulteriori recuperi sono possibili sulle attività operaie). Sono possibili ulteriori recuperi nella Gestione logistica DIAUT, non considerati in quanto fuori dal perimetro di analisi.
		52	DIAMM-CONTR DISIT			0,07	0,06				0,01			50%						
		53	DIAUT-AUMAN			0,10			0,10					50%						
		62	DIAUT-AUMAN NAMAN			0,14			0,06	0,08				50%						
CPASS 12	Automatizzazione della Scheda di acquisto su Diapason, delle conseguenti RdA e RdO e del monitoraggio avanzamento acquisti	46, 49	DISIT	Efficienza	0,24	0,17						0,17				75%	Medi in tecnologie	Medi	- Revisione del Processo di Acquisto - Definizione dell'applicativo da utilizzare (Diapason o PMSQL)	Questa proposta riguarda gli acquisti gestiti con Diapason Non quantificato in quanto già ricompreso nell'"Allineamento al bench-mark interno"
		33	DIAFF-GENSE			0,02			0,02					11%						
		42	DIAFF-GENSE			0,05			0,05					11%						
		59	DIAFF-GENSE			0,00			0,00					0%						
CPASS 13	Revisione delle modalità di reintegro della Piccola cassa	67	DIAUT-AUMAN	Efficienza	0,08	0,08			0,08						50%	Nessuno	Immediati	Attivare tessere bancomat aziendali per prelievi contanti		
CPASS 14	Automatizzazione delle RdA AUMAN (emesse da MAESE-MAEST), grazie allo sviluppo analitico delle codifiche dei ricambi su PMSQL	43	DIAUT-AUMAN (MAEST)	Efficienza	0,01	0,01			0,01						50%				Proposta già inclusa nel Processo "Manutenzione esecutiva" DIAUT	

Dai processi alle competenze

Con la nuova ISO 9001:2008 si pone **l'enfasi sul rapporto tra qualità del prodotto/servizio e le competenze** del personale che interviene nel processo.

Si sposta quindi il focus dal ruolo o “funzione aziendale” ricoperta alla misura in cui il lavoro di ciascuno incide su uno o più requisiti del servizio.

Un esempio di percorso di sviluppo e monitoraggio in Actv delle competenze chiave: il personale preposto alla condotta dei mezzi

OBIETTIVI:

Individuare risorse le cui competenze siano coerenti con i requisiti di qualità del servizio

Coinvolgere i candidati in un percorso unico ed integrato che permetta loro di avere tutti gli strumenti per soddisfare le aspettative dei clienti

Fornire

- contenuti e modelli comportamentali per sviluppare la consapevolezza del ruolo
- la capacità di operare secondo la logica del miglioramento continuo della qualità del servizio
- acquisire le competenze per gestire criticità urgenze e per guidare gruppi di lavoro

Per creare un bagaglio di conoscenze e competenze indispensabile, per svolgere con successo le funzioni di Preposto al Comando e Comandante di Coperta

Le fasi del percorso:

- Individuazione dei candidati** attraverso un percorso di selezione interna

- Individuazione delle aree di sviluppo e crescita**

- Percorso Addestrativo- Formativo**
Con una forte integrazione tra le parti tecniche e quelle comportamentali/gestionali.
Con momenti d'aula e pratici a bordo

- Fase Valutativa**
E' prevista una maggior integrazione tra gli aspetti tecnici e quelli propriamente comportamentali/gestionali per dare una maggiore organicità di tutto il processo valutativo.

- Valutazione delle prestazioni in linea**
Per tutti quelli che hanno superato la parte valutativa con successo